

Krisenmanagement ist ein krisensicheres Metier: **FORMAT** zeigt, wo sich Sanierer das Rüstzeug holen, das neben praktischer Erfahrung Voraussetzung für erfolgreiche Turnarounds ist.

Gottwald Kranebitter, soeben zum neuen Chef der Hypo Alpe Adria bestellt, um bei der Kärntner Bank zu retten, was noch zu retten ist, hat einen ungewöhnlichen Titel. Er ist CTE – „Certified Turnaround Expert“ – ein Kürzel, das auch Erhard Grossnigg, der Doyen der heimischen Firmenrestrukturierer, führen darf. Wie jeder andere Bewerber um das Gütesiegel für Krisenmanager, das von der Qualitätsakademie incite des Fachverbandes der Unternehmensberater verliehen wird, musste auch Grossnigg vor einer gestrengen Prüfungskommission mehrere seiner konkreten Sanierungsfälle dokumentieren und erläutern. „Nach 30 Jahren Sanierungserfahrung war das nicht so schwierig“, erinnert er sich schmunzelnd. Die Zertifizierungsinitiative für Turnaround-Manager ist ihm auch ein persönliches Anliegen: „Der CTE ist ein

echter Erfahrungsnachweis für Restrukturierungsexperten. Daher lege ich auch bei meinen Mitarbeitern Wert darauf, dass sie den Lehrgang belegen und das Zertifikat erwerben.“

Netzwerk der Sanierer. CTE dürfen sich in Österreich bisher gerade einmal rund 30 erfahrene Sanierungsexperten nennen. Zur illustren Runde zählen neben Grossnigg und Kranebitter etwa auch Bernhard Chwatal, bekannt geworden als Restrukturierer von Ankerbrot, und Gerhard Wüest, der zuletzt als Interimsmanager Fischer wieder in die Erfolgsspur führte. Diese Zertifizierung wird ergänzend zum incite-Lehrgang angeboten, der sich ausdrücklich nicht nur an Sanierungsberater, sondern darüber hinaus auch an Anwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Bankfachleute richtet, die in ihrem beruflichen Bereich damit zu tun haben, angeschlagene Unternehmen wieder flottzumachen. Der nächste Durchgang des viertägigen Exklusivlehrgangs für Profis mit Sanierungserfahrung startet übrigens im April (Details siehe Kasten S. 61).

Initiator für Lehrgang und Zertifizierung ist das Forum Restrukturierung und Turnaround (ReTurn), ein Verein und Netzwerk von rund 300 Mitgliedern, die in der einen oder anderen Form mit Unternehmenssanierungen zu tun haben und so den größten Expertenpool des Landes zu diesem Thema bilden. „Wir wollen die österreichische Sanierungsszene im Verein

Hohe Schule der Sanierung

f h ku ti

Christian Mussnig

4. SEMESTER KRISEN- UND SANIERUNGSMANAGEMENT, FH KUFSTEIN

Nach WU-Studium und Berufsjahren als Vertriebsberater startete Mussnig ein New-Economy-Unternehmen – und lernte so das Sanierungsmetier bald in eigener Sache kennen. Neben dem aktuellen Master-Studium rettete er als Interimsmanager einem in Schieflage geratenen bayerischen Eloxalwerk die Kundenbasis.





Martin Lamprecht

LAMPRECHT LANG & PARTNER

Der Restrukturierer war einer der ersten zertifizierten Turnaround-Experten (CTE). „Eine formale Qualifikation ist vor allem für Banken wichtig, die Experten mit Sanierungen betrauen“, sagt er. Neben den fachlichen Qualitäten muss ein Sanierer für ihn auch das Feingefühl haben, mit Panik, Angst, Verletzungen und Kränkungen im betroffenen Unternehmen umzugehen.

bündeln“, sagt ReTurn-Vorstandsmitglied Christian Grininger, Sanierungschef der Raiffeisen-Landesbank Oberösterreich. „In schwierigen Situationen muss man an einem Strang ziehen. Wenn die handelnden Personen einander kennen und vertrauen, ist das leichter – auch für eine Bank, wenn es darum geht, frisches Geld zu geben“, erklärt er den Hintergrund des Netzwerkgedankens. Banker, die Krisenmanager in gefährdete Unternehmen entsenden, sollen sich auf den CTE als Benchmark für Sanierungsqualität verlassen können.

Konjunktur für Krisenmanager. Der Bedarf an qualifizierten Krisenmanagern dürfte jedenfalls steigen. So erwartet etwa Hans-Georg Kantner, Insolvenzexperte des Gläubigerschutzverbandes KSV1870, im zweiten Halbjahr 2010 eine steigende Zahl von Insolvenzverfahren vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen. „Es steigt die Zahl der Insolvenzfälle, es steigt aber auch die Anzahl der Fälle, bei denen es gelingt, schon im Vorfeld gegenzusteuern. Gut geführte Unternehmen erkennen, wann Handlungsbedarf besteht. Andere leugnen Probleme so lange, bis dort Externe das Heft in die Hand nehmen müssen“, so Banker Grininger. Auftraggeber der Sanierungsexperten sind neben Geldinstituten und Insolvenzverwaltern zunehmend auch Investoren, die ihre Felle bei Firmenbeteiligungen davonschwimmen sehen – und nun qualifizierte Leute für wirtschaftliche Feuerwehreaktionen suchen.

Betriebswirtschaft aus dem Effeff zu beherrschen ist eine notwendige Grundlage für jeden Krisenmanager. „Ein allgemeines betriebswirtschaftliches Studium bereitet aber nicht auf den Sonderfall einer existenzgefährdenden Situation vor“, erklärt Stefan Razik, selbst erfahrener Sanierer und stellvertretender Leiter des viersemestrigen Master-Studiengangs „Krisen- und Sanierungsmanage- >>

Stefan Razik

STV. STUDIENGANGSLEITER KRISEN- UND SANIERUNGSMANAGEMENT FH KUFSTEIN

„Ein allgemeines BWL-Studium bereitet nicht auf Sonderfälle wie Krisen vor“, sagt Stefan Razik. Der Deutsche hat Krisenmanagement schon anhand der Betreuung von New-Economy-Unternehmen – also zwischen Börsengang und Niedergang – praktiziert. In Kufstein sieht er den „gesunden Mix“ aus Praktikern mit erheblicher Berufserfahrung und jüngeren Studiengangsteilnehmern als inhaltlich befruchtend.



SIE SIND FÜR GRÖßERES BESTIMMT



Hochschule für MANAGEMENT & KOMMUNIKATION

Karrierelift Master: Qualifikationen steigern und Wissen verfeinern

Ab Herbst 2010 bieten die FHWien-Studiengänge der WKW 16 berufsbegleitende Bachelor- und Master-Studien, sowie einen MBA an.

- » Financial Management
- » Immobilienwirtschaft
- » Journalismus- & Medienmanagement
- » Kommunikationsmanagement
- » Marketing- und Salesmanagement
- » Personal- und Wissensmanagement
- » Tourismus-Management
- » Unternehmensführung

Vor allem die berufsbegleitenden Master-Studien der FHWien sind ein attraktives Angebot für all jene, die nach ihrem akademischen Abschluss bereits Erfahrungen in der Arbeitswelt gesammelt haben und sich durch ein vertiefendes FH-Studium noch weiter spezialisieren möchten: Neben der fixen Studiendauer von vier Semestern bietet das Master-Studium der FHWien auch die Gelegenheit, neue berufliche Perspektiven zu entdecken und sich durch den engen Kontakt mit der Wirtschaft besser zu vernetzen. Folgende Institute sind unter dem Dach der Hochschule vereint:

Außerdem bietet die FHWien einen International MBA in Management & Communications an. Entscheiden auch Sie sich für den Karrierelift Master. Nähere Infos und Gelegenheit, die FHWien kennenzulernen bietet der

TAG DER OFFENEN TÜR
Fr, 9. April, 10–19h

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

www.fh-wien.ac.at/master

interview

„Eine verständnisvolle Ehefrau ist wichtig“

Erhard Grossnigg über den harten Job eines Sanierers.

FORMAT: Sie haben sich der Zertifizierung zum „Certified Turnaround Expert“ unterzogen. Wie läuft das, wenn der bekannteste Sanierer des Landes in seinem Metier zum Prüfling wird?

Grossnigg: Ich habe dort vor einer Kommission einige Sanierungsfälle dargestellt, was nach 30 Jahren Erfahrung nicht so schwierig war. Der CTE ist als Nachweis von Erfahrung und Professionalität wichtig, darum lege ich Wert darauf, dass meine Mitarbeiter den Lehrgang belegen und das Zertifikat erwerben – und ich unterrichte dort fallweise selbst.

FORMAT: Was zeichnet einen guten Sanierer aus?

Grossnigg: Er muss die Betriebswirtschaft beherrschen, treffsicher und schnell entscheiden können. Dazu kommt eine psychische Disposition, mit schlechten Nachrichten gut umzugehen. Sanierung ist nun einmal ein Stressberuf, angefangen bei der schnellen Analyse vor Ort. Da muss man in ein bis drei Tagen wissen, ob eine Sanierung überhaupt gelingen kann. Das ist kein Nine-to-five-Job. Man braucht daher auch eine verständnisvolle Ehefrau.

FORMAT: Welche Daten ziehen Sie zur ersten Analyse heran?

Grossnigg: Grunddaten entnehme ich dem Zahlenwerk, dazu kommen Marktinformationen, Kunden- und Mitarbeitergespräche. Erfahrung hilft da, die im Einzelfall richtige Herangehensweise zu wählen.

FORMAT: Auf welcher Basis arbeiten Sie mit Auftraggebern?

Grossnigg: Ich brauche die Freiheit, alle Dinge zu entscheiden, die nötig sind. Dafür bin ich auch bereit, täglich gekündigt zu werden und ohne Behaltefristen zu arbeiten.

FORMAT: Ihr interessantester Fall?

Grossnigg: Economos, ein sehr komplexer, internationaler Fall, der gelungen ist, weil mir die Bawag vertraut hat.



ERHARD GROSSNIGG, 63. In seiner 30-jährigen Karriere als Sanierungsprofi führte er Unternehmen wie Forstinger, Economos, Augarten und Niedermeyer aus der Krise.

„CTE-Lehrgang ergänzt Wissen von Unternehmensberatern, Steuerberatern und Juristen.“



Alfons Helmelt
Geschäftsführer incite



Alfred Harl
Unternehmensberater

„Ein echter Sanierungsmanager sollte schon eine paar graue Haare am Kopf haben.“

>> ment“, der an der Fachhochschule Kufstein angeboten wird. „Der Studiengang wurde schon 2006 gegründet, also vor der Finanzkrise“, betont FH-Kufstein-Marketingchef Martin Hütter. Inhaltlich umfasst das Studium Management und Betriebswirtschaft, Praxistransfer durch Fallstudien, rechtliche Grundlagen sowie Führungs- und Sozialkompetenz. Es kann nur berufsbegleitend absolviert werden und setzt bereits einen Universitätsabschluss voraus – richtet sich also nicht an unerfahrende Youngsters, die mal schnell als Sanierer von der aktuellen Krisenkonjunktur profitieren möchten (siehe auch Kasten rechts).

Sanierungswissen aus erster Hand. Christian Mussnig, der an der FH Kufstein gerade an seiner Master-Thesis arbeitet, hat etwa die Grundlagen der Unternehmenssanierung sehr praxisorientiert gelernt – bei der Sanierung und Abwicklung seines eigenen Unternehmens, eines im New-Economy-Hype mit eigenen Finanzmitteln gegründeten E-Learning-Anbieters. Das Lehrgeld lohnte sich für Mussnig insofern, als er die dabei erworbenen Kenntnisse seitdem als Interims- und Krisenmanager bereits bei Unternehmen in Salzburg, Oberösterreich und Bayern anwenden konnte. Mit dem Master-Studium

gibt er sich nun den letzten Theorie-Schliff, um im Herbst als Sanierungsspezialist mit zwei Partnern voll durchzustarten. „Der Bedarf an Betriebswirten in Konkursverfahren wird mit dem neuen Insolvenzrecht in Österreich wachsen“, hofft er auf Aufträge von Insolvenzverwaltern, die Unternehmen zwar retten, aber nicht hauptverantwortlich führen möchten.

Ehrfurcht vor weißen Schläfen. „Ein echter Sanierungsmanager muss seine Erfahrungen gemacht haben, sollte also schon ein paar graue Haare am Kopf haben“, formuliert Alfred Harl, Obmann des Fachverbands der Unternehmens- und IT-Berater (UBIT), ein Anforderungsprofil. Aus seiner eigenen Praxis als Berater weiß er, wie wichtig es in Krisenfällen ist, einerseits rasch zu reagieren, andererseits aber auch Sensibilität für die Menschen im betroffenen Unternehmen aufzubringen. „Das erfordert neben der unabdingbaren betriebswirtschaftlichen Kompetenz und Erfahrung auch psychologisches Wissen“, betont Harl. Er empfiehlt jungen Wirtschaftsabsolventen mit Berufswunsch Krisenmanager Lehrjahre bei erfahrenen Berufskollegen sowie die Berater-Lehrgänge an der incite-Akademie.

Auch Martin Lamprecht, Berater mit CTE-Zertifikat und seit 15 Jahren in unterschiedlichen Funktionen als Turnaround-Manager tätig, sieht Sanierer im Idealfall als sozial kompetente Führungskräfte, die nicht nur gegen rote Zahlen, sondern auch gegen Panik, Angst, Verletzungen und Kränkungen in Krisenunternehmen vorgehen. „Man braucht eine rasche Auffassungsgabe, um Muster zu erkennen, und muss dazu aber auch ein hemdsärmeliger Umsetzer sein“, so seine Ansprache an Krisenmanager.

Diese treten, beobachtet Lamprecht, immer häufiger als Team statt als Einzelkämpfer auf. Die Firmenspitze, die Finanzposition und ein Projektmanager bilden aus seiner Sicht eine Erfolg versprechende Dreier-Konstellation. Was einen weiteren Vorteil hat: So gibt es noch mehr krisensichere Jobs für Krisenmanager.

– MICHAEL SCHMID

Aus- und Weiterbildungsschienen für Sanierer und Krisenmanager

in©ite Akademie: Lehrgang zum „Certified Turnaround Expert“

Gütesiegel für Vollprofis: Ein viertägiger Exklusivlehrgang für Profis, die bereits einige Jahre Sanierungspraxis aufweisen

Inhalte: Unternehmensführung in der Krise; gesetzliche Grundlagen der Unternehmenssanierung, steuerrechtliche Grundlagen der Unternehmenssanierung

Dauer: Lehrgang 4x 1 Tag

Termin: Mittwoch, 28. 4.; Montag 10. 5.; Donnerstag 20. 5.; Dienstag 8. 6.

Ort: Hotel de France, Schottenring 3, Wien

Kosten: 1.880 Euro exkl. USt.

Zertifizierung zum CTE: Ergänzend zum Lehrgang wird eine Zertifizierung für Sanierungsberater, Anwälte, Bankfachleute und Wirtschaftstreuhand angeboten, die langjährige Erfahrung und höchste Standards garantiert.

www.incite.at

FH Kufstein: Masterstudium Krisen- & Sanierungsmanagement

Berufsbegleitendes Studium: Masterstudiengang KSM – Krisen- und Sanierungsmanagement an der FH Kufstein

Inhalte: Interdisziplinäre Managementausbildung, die Krisen- und Restrukturierungswissen mit rechtlichen Aspekten verbindet. Praxisorientierung durch Real Life Business Cases; Auslandswoche im 3. Semester

Dauer: 4 Semester; berufsbegleitend

Abschluss: Master of Arts in Business (M.A.)

Kosten: Studiengebühr 363,36 Euro pro Semester

Studienplätze: 20

Termine: Nächster Anmeldeschluss 10. 4.; Aufnahmeprozess inklusive Interview am 17. 4. in Kufstein

www.fh-kufstein.ac.at

Networking, aktuelle Termine, Fachvorträge

Forum Restrukturierung und Turnaround (ReTurn): Plattform für Restrukturierungsmanager, Banker, Wirtschaftstreuhand, Unternehmensberater, Investoren und Rechtsanwälte, die sich professionell mit dem Thema Restrukturierung befassen; www.restrukturierung.at

ReTurn 2010 – Krise als Chance: Tagung von ReTurn vom 21. bis 23. April im Kloster Und in Krams; Detailprogramm und Anmeldung: www.restrukturierung.at

Vortragsreihe der FH Kufstein:

Risikomanagement für den Mittelstand; 22. 4. 2010, 17.30 Uhr; Mag. (FH) Sabine Laner, M.A.

Personalführung in Krisenzeiten; 27. 5. 2010, 17.30 Uhr; Ort: FH Kufstein, Andreas-Hofer-Straße 7; Anmeldung für beide Vorträge unter anmeldung@fh-kufstein.ac.at oder Tel.: 0 53 72/718 19



Beste Jobchancen durch hohe Praxisorientierung & internat. Ausrichtung FH KUFSTEIN TIROL

Die Ausbildung an der FH Kufstein bietet höchste Jobchancen. Für die Absolventinnen und Absolventen werden alleine in Tirol 6.000 Arbeitsplätze im Technologiebereich vergeben. Die Nachfrage nach Absolventinnen und Absolventen mit technisch-betriebswirtschaftlicher Ausbildung nimmt zu. Der FIT des Studienangebots der FH Kufstein mit den Anforderungen der Unternehmen ist voll gegeben.

Die FH Kufstein kooperiert engstens mit den Unternehmen im Land, aber auch über die Grenzen hinaus greift sie auf ein enges Netzwerk mit Technologieunternehmen zurück. Ziel ist es, die besten Köpfe für ihre innovativen Studiengänge und die praxisnahe angewandte Forschung zu gewinnen. Tipp: Melden Sie sich jetzt an, denn die Nachfrage ist heuer besonders hoch.

Schwerpunkt Internationalität

Im gesamten Studienangebot sind Auslandsaufenthalte vorgesehen (bei Vollzeit-Bachelorstudiengängen 1 oder 2 Semester). Dazu steht ein Netz von über 150 Partnerhochschulen zur Verfügung. Die Studierenden können sich in persönlich ausgewählten Vertiefungsrichtungen zusätzlich qualifizieren und während des Auslandsaufenthaltes bewähren.

BACHELOR Studiengänge

- // Europäische Energiewirtschaft (vz)
- // Facility Management & Immobilienwirtschaft (vz + bb)
- // Internationale Wirtschaft & Management (vz + bb)
- // Marketing & Kommunikationsmanagement* (bb)
- // Sport-, Kultur- & Veranstaltungsmanagement (vz + bb)
- // Unternehmensführung (vz)
- // Web-Business & Technology* (vz)
- // Wirtschaftsingenieurwesen* (vz)

vz ... in Vollzeit, bb ... berufsbegleitend
*vorbehaltlich der Akkreditierung durch den FHR

Jetzt anmelden:
www.fh-kufstein.ac.at

OPEN NIGHT
22.04.2010

fh 
KufsteinTirol
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES